

# TQM jako podstawa przemian projakościowych w szkolnictwie wyższym

## TQM as the basis for quality transformations in higher education

dr hab. inż. Piotr GRUDOWSKI\* ORCID 0000-0003-0283-7544

### ABSTRAKT

**Cel:** Przedstawienie najważniejszych wniosków płynących z badań prowadzonych w różnych regionach świata oraz obserwacji własnych prezentujących wpływ koncepcji TQM na efekty zarządzania w instytucjach szkolnictwa wyższego.

**Projekt badania/metodyka badawcza/koncepcja:** Wykorzystano studium literatury wg zaleceń metodycznych J. Creswella. Wnioski płynące z rozważań oparto, przede wszystkim, na podejściu indukcyjnym.

**Wyniki/wnioski:** Przedstawiono czynniki wspierające wprowadzanie TQM w szkołach wyższych. Wskazano także typowe problemy spotykane w związku z wprowadzaniem TQM oraz koncepcji pokrewnych w uczelniach. Określono warunki skutecznej integracji inicjatyw projakościowych w uczelniach z koncepcją Jakości 4.0 i Społeczeństwa 5.0.

**Ograniczenia:** Wybrano jedynie najważniejsze – zdaniem autora – czynniki wspierające i problemy dotyczące aplikacji TQM w szkołach wyższych. Wnioski ograniczają się do wyników badań dostępnych w ramach studium literatury światowej i doświadczeń własnych autora.

**Zastosowanie praktyczne:** Wskazane wnioski z badań oraz praktycznych doświadczeń mogą być uwzględnione przez personel uczelni odpowiedzialny za doskonalenie procesów w ramach konkretnych projektów.

**Oryginalność/wartość poznawcza:** Artykuł pełni rolę porządkującą, jeśli chodzi o teorię i praktykę dotyczące roli koncepcji TQM w doskonaleniu systemów zarządzania szkół wyższych, wskazując czynniki, które powinny być przedmiotem dociekań w tym zakresie.

### SŁOWA KLUCZOWE

kompleksowe zarządzanie jakością (TQM), szkolnictwo wyższe

### ABSTRACT

**Purpose:** Presentation of the most important conclusions from research conducted in various regions of the world and own observations showing the impact of the TQM concept on the effects of management in higher education institutions.

**Design/methodology/approach:** A literature review was used according to J. Creswell's methodological recommendations. The conclusions drawn from the considerations were based on the inductive approach.

**Findings/conclusions:** Factors supporting the introduction of TQM in universities were presented. Typical problems encountered in connection with the introduction of TQM and related concepts in universities were also indicated. Conditions for effective integration of quality initiatives at universities with the concept of Quality 4.0 and Society 5.0 were defined.

**Research limitations:** Only selected, key supporting factors and problems related to the application of TQM in universities were selected by the author. Conclusions are limited to the results of research available as part of the study of world literature and the author's own experience.

**Practical implications:** The indicated conclusions from research and practical experience can be taken into account by the university staff responsible for improving processes within specific projects.

**Originality/value:** The article organizes the theory and practice of the role of the TQM concept in improving university management systems, indicating the factors that should be the subject of research in this area.

### KEYWORDS

total quality management (TQM), higher education

\* prof. Politechniki Gdańskiej, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska, ul. G. Narutowicza 11/12, 80-293 Gdańsk, Polska; e-mail: piotr.grudowski@pg.edu.pl

Otrzymano/Received 22.08.2023. Przyjęto/Accepted 24.08.2023

## Wprowadzenie

Kompleksowe zarządzanie jakością (Total Quality Management – TQM) jako koncepcja zarządzania, traktowane często jako synonim zarządzania jakością, znane jest już od ponad pięćdziesięciu lat.

Wdrażanie i rozwijanie koncepcji TQM jest uwarunkowane wieloma czynnikami, z których większość reprezentuje wartości uniwersalne, niezależne od okresowych trendów, chwilowej koniunktury czy upodobań. Dominującą rolę odgrywają tu: orientacja na oczekiwania i potrzeby kluczowych interesariuszy, wspierająca, aktywna postawa naczelnego kierownictwa oraz zaangażowanie wszystkich pracowników w procesy doskonalenia, które można zapewnić pod warunkiem autentycznego, a nie tylko deklarowanego szacunku dla ludzi. Jak pokazuje długoletnia praktyka, TQM oraz przełomowe koncepcje pochodne, takie jak: Lean Management, Six Sigma czy Lean Six Sigma, są nieprzerwanie źródłem innowacyjnych, wartościowych rozwiązań zarządczych nie tylko we wszelkiego rodzaju podmiotach sektora prywatnego, ale też w organizacjach należących do sektora publicznego.

Szkolnictwo wyższe, stanowiąc jeden z głównych filarów rozwoju społecznego i ekonomicznego, jest elementem o znaczeniu strategicznym dla sektora publicznego w poszczególnych państwach. Równocześnie tendencje rozwojowe charakterystyczne dla tego sektora w naturalny sposób wywierają istotny wpływ zwłaszcza na funkcjonowanie szkół wyższych, szczególnie tych, które należą do kategorii uczelni publicznych. Większość zasad i warunków, na których opiera się TQM, przyjmuje tę samą bądź bardzo podobną postać, wynikającą z istoty paradygmatu zarządzania jakością, niezależnie od rodzaju podmiotu, którego dotyczą. Warto jednak zwrócić uwagę na te, które – jak wynika z wieloletnich doświadczeń i badań prowadzonych na całym świecie – są szczególnie istotne w przypadku konkretnych organizacji.

Celem przyjętym przez autora w niniejszym opracowaniu jest przedstawienie najważniejszych wniosków płynących z badań prowadzonych w różnych regionach świata prezentujących wpływ koncepcji TQM na efekty zarządzania w instytucjach szkolnictwa wyższego. Obok, przede wszystkim, czynników wspierających pro jakościowe zmiany w instytucjach szkolnictwa wyższego przedstawione więc zostaną problemy związane z wykorzystaniem pryncypiów TQM. Jako metodę badawczą zastosowano studium literatury, wg zaleceń J. Creswella [5], w odniesieniu do teorii i praktyki TQM w szkolnictwie wyższym. Wnioski płynące z przedstawionych rozważań oparto przede wszystkim na podejściu indukcyjnym. Artykuł ten nawiązuje do opublikowanego w nr 6/2022 „Problemów Jakości” opracowania poświęconego kategorii doskonałości w szkolnictwie wyższym.

## Koncepcja TQM

Jeden z czołowych krzewicieli kompleksowego zarządzania jakością – J. Oakland określił TQM jako podejście do poprawy konkurencyjności, skuteczności i elastyczności całej organizacji poprzez planowanie, organizowanie i rozumienie każdego działania, z udziałem każdej osoby, na każdym poziomie organizacji. Każda część organizacji powinna współpracować z innymi w dążeniu do tych samych celów, uznając, że każda osoba oraz działanie wpływają i jednocześnie podlegają wpływom innych. Autor ten zauważa, że metody i techniki stosowane w ramach koncepcji TQM mogą być stosowane w każdej organizacji. Są równie przydatne w przemyśle wytwórczym, usługach publicznych, służbie zdrowia, edukacji czy hotelarstwie [18].

Opublikowana w 1992 r., wycofana już brytyjska norma BS 7850 definiowała TQM jako „filozofię zarządzania i praktykę organizacji, zmierzającą do najefektywniejszego wykorzystania zasobów ludzkich i materialnych, by osiągnąć zamierzone cele” [3]. J. Łańcucki przedstawił TQM jako złożony system otwarty, podlegający ciągłej ewolucji wynikającej z fundamentalnej dla tej koncepcji zasady ciągłej poprawy [16]. W ramach złożonej struktury TQM wyróżnić można dwa podsystemy – techniczny i społeczny – zintegrowane wspólnymi zasadami funkcjonowania [10].

Interesujący sposób określenia perspektywy rozwojowej TQM zaprezentowały S. M. Dahlgaard-Park i współautorki [8], zestawiając etapy rozwojowe zarządzania jakością z głównymi nurtami (szkołami) nauk o zarządzaniu w XX i XXI w. Przeprowadzone przez te autorki badania wskazały, że – pomimo licznych podobieństw – trzy podstawowe wartości TQM, tj. dostarczanie wartości klientom, tworzenie zrównoważonej przyszłości organizacji oraz optymalizacja wykorzystania kreatywności i innowacji, nie zostały w wystarczający sposób uwzględnione w żadnej z uznanych teorii zarządzania. Każda z tych wartości jest ważna, ponieważ mają one wpływ na sposób i efekty konfigurowania kluczowych zasobów organizacji. Ponadto TQM kładzie nacisk na podejmowanie decyzji opartych na faktach, wykorzystuje wskaźniki wydajności i jakości do monitorowania strategicznych postępów i wyników biznesowych oraz zakłada, że przywództwo, ludzie i procesy są ze sobą wzajemnie połączone w ramach systemu. TQM zapewnia trwałą konkurencyjność, koncentrując się na zrozumieniu potrzeb klientów i osiągnięciu ich zadowolenia. Odpowiednia postawa liderów jest niezbędna, jeśli TQM ma stać się częścią kultury organizacji – kultury jakości. Ma to znaczenie zwłaszcza w pierwszej fazie wdrażania TQM, kiedy konieczne jest skoncentrowanie się na zmianie oraz odpowiedniej adaptacji kultury organizacyjnej.

TQM akcentuje rolę zaangażowania w proces zarządzania jakością pracowników wszystkich szczebli, z każdego działu organizacji [7]. Jakość jako wartość powinna być wbudowana w elementy struktury organizacyjnej i stać się celem wszystkich działań organizacji, jeśli jej misją jest długoterminowy sukces. Powyższe uwagi wskazują jednoznacznie, że TQM zasługuje w pełni na miano samodzielnej, trwale ugruntowanej teorii w obszarze nauk o zarządzaniu.

Nie sposób nie wspomnieć o roli w upowszechnieniu koncepcji TQM, jaką na przestrzeni ostatnich ponad 50 lat w Polsce odegrały „Problemy Jakości” oraz szerokie grono wybitnych autorów i recenzentów z naszym czasopiśmie związanych.

### TQM a zarządzanie w uczelniach

Niemal równocześnie z uznaniem koncepcji TQM jako przedmiotu rozważań naukowych, w drugiej połowie XX w. pojawiły się opinie, że powinna ona znaleźć zastosowanie w usprawnianiu zarządzania sektorem usług publicznych, w tym szkołami wyższymi. Pod koniec lat 80. XX w. T. Stuelpnagel [25] zasugerował, że kierownictwo uniwersytetów powinno zdawać sobie sprawę z pozytywnych przemian, które wystąpiły w różnych organizacjach w związku z zastosowaniem w nich elementów koncepcji TQM, tworząc odpowiednie programy ją upowszechniające.

I. Saunders i M. Walker [24] zauważyli, że największym wyzwaniem przy wdrażaniu TQM w uczelniach jest zaprojektowanie odpowiedniej struktury systemu zarządzania, zachęcającej wszystkie grupy pracowników do poprawy jakości działań, w których uczestniczą, w nawiązaniu do przyjętych, powszechnie zaakceptowanych celów. Wprowadzenie TQM, wg tych autorów, nie przyniesie jednak korzyści, jeśli kierownictwo uczelni nie zadba o rozwój „miękkich”, psychologicznych elementów współtworzących jej kulturę jakości.

TQM w naturalny sposób wpisuje się w złożoną charakterystykę szkolnictwa wyższego, ponieważ tę naturalną złożoność i różnorodność traktuje jako czynniki zwiększające szansę wprowadzenia oczekiwanych uprawnień, podstawę, inspirację dla ważnych przełomowych zmian [12, 28].

B. Burkhalter [4] zauważyła, że około 160 uczelni w Stanach Zjednoczonych wprowadziło programy oparte na koncepcji TQM, a ponad 50% wszystkich tamtejszych szkół wyższych ustanowiło rady ds. jakości. Skala tego zjawiska była wynikiem m.in. wskazanych przez B. Rubena [23] programów zachęt i wytycznych skierowanych do uczelni przez wiodące korporacje amerykańskie. Total Quality Forum, sponsorowane przez takie firmy, jak: American Express, Baxter, Ford, General Motors, IBM, Milliken, Motorola, Procter & Gamble, 3M i Xerox, wniosło znaczący wkład we wspieranie dialogu i wdrażanie ciekawych inicjatyw w ramach formalnych

partnerstw. Taka właśnie ukierunkowana, owocna, rzeczyniwa, a nie tylko deklarowana, współpraca pomiędzy uczelniami a organizacjami prywatnymi i publicznymi stanowi jeden z efektów wielkiego potencjału społecznego, jaki reprezentuje TQM oraz problematyka jakości.

Badania przeprowadzone przez S. Trapitsina i współautorów [27] umożliwiły identyfikację specyficznych cech sprzyjających wprowadzaniu koncepcji TQM w środowisku akademickim, takich jak m.in.:

- pozytywnie oceniany przez pracowników klimat organizacyjny wywołujący pozytywne reakcje emocjonalne pracowników i studentów uczelni,
- uzgodnione i przestrzegane standardy odnośnie do pracy dydaktycznej oraz zdobywania wiedzy,
- sprawiedliwe, w odczuciu pracowników, nagradzanie ich wysiłków i osiągnięć.

Z kolei M. Asif i współautorzy [1], podsumowując wyniki swoich badań, zauważyli, że powodzeniu projektów bazujących na koncepcji TQM w uczelniach – obok zaangażowania i silnego, progresywnego przywództwa reprezentowanych przez władze instytucji akademickiej – sprzyjają: powszechna świadomość i zaangażowanie pracowników w zarządzanie skoncentrowane na procesach oraz postrzeganie jakości z perspektywy potrzeb i oczekiwań wszystkich grup wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy uczelni.

Jak zauważają R. Laurett i L. Mendes [17], interakcja i wzajemne połączenia między różnymi komponentami TQM nie zostały dotąd w odniesieniu do zarządzania uczelniami wystarczająco zbadane, zwłaszcza w perspektywie ujęcia systemowego. Dlatego też przyszłe badania powinny skoncentrować się na integracji teorii z różnych dziedzin nauk społecznych, aby zidentyfikować kluczowe relacje pomiędzy wspomnianymi elementami TQM w ujęciu całościowym. W tym celu należałoby wykorzystać zaawansowane metody statystyczne, jak np. modelowanie równań strukturalnych, dla oszacowania złożonych zależności systemowych. Bardzo istotną w tym kontekście pozostaje kwestia odrębności kulturowych poszczególnych systemów, a więc i instytucji szkolnictwa wyższego w różnych regionach świata.

E. Bayraktar i współautorzy [2], odwołując się do wyników badań różnych ośrodków naukowych, przedstawili czynniki krytyczne z punktu widzenia powodzenia strategii zmian w uczelniach bazujących na koncepcji TQM. W tabeli 1 zestawiono czynniki określone przez tych autorów na podstawie badań przeprowadzonych w tureckich szkołach wyższych oraz uzyskane przez badaczy reprezentujących inne systemy szkolnictwa wyższego.

Jak wynika z przedstawionego w tabeli 1 zestawienia, pomimo różnic reprezentowanych przez badaczy, kryteria związane z rolą przywództwa, czynnikiem ludzkim oraz zarządzaniem procesami są wspólne dla wszystkich przedstawionych zestawień.

**Tabela 1. Czynniki decydujące o powodzeniu zmian opierających się na koncepcji TQM w instytucjach szkolnictwa wyższego zaproponowane przez wybranych badaczy**

Autorzy badań	Czynniki warunkujące powodzenie inicjatyw TQM w uczelniach
M. S. Owlia, E. M. Aspinwall [1997]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zaangażowanie naczelnego kierownictwa</li> <li>2. Planowanie strategiczne</li> <li>3. Organizacja dla jakości</li> <li>4. Współdziałanie pracowników i praca zespołowa</li> <li>5. Szkolenie dla jakości</li> <li>6. Zarządzanie projektowaniem</li> <li>7. Zarządzanie procesami</li> <li>8. Zarządzanie jakością w odniesieniu do dostawców</li> <li>9. Informacja i analiza</li> <li>10. Koncentracja na klientach i ich satysfakcja</li> </ol>
K. H. Tang, M. Zairi [1998]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Przywództwo</li> <li>2. Polityka i strategia</li> <li>3. Zarządzanie ludźmi</li> <li>4. Zarządzanie zasobami</li> <li>5. Zarządzanie procesami</li> </ol>
G. K. Kanji, A. Malek [1999]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Przywództwo</li> <li>2. Ciągłe doskonalenie</li> <li>3. Zapobieganie</li> <li>4. Pomiar wykorzystania zasobów</li> <li>5. Doskonalenie procesów</li> <li>6. Zadowolenie klientów wewnętrznych</li> <li>7. Zadowolenie klientów zewnętrznych</li> <li>8. Zarządzanie ludźmi</li> <li>9. Praca zespołowa</li> </ol>
E. Bayraktar, E. Tatoglu, S. Zaim [2008]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Przywództwo</li> <li>2. Wizja</li> <li>3. Pomiar i ocena</li> <li>4. Sterowanie procesami i ich doskonalenie</li> <li>5. Projektowanie programów</li> <li>6. Doskonalenie systemu jakości</li> <li>7. Zaangażowanie pracowników</li> <li>8. Uznanie i nagradzanie</li> <li>9. Kształcenie i szkolenie</li> <li>10. Koncentracja na studentach</li> <li>11. Koncentracja na innych grupach interesariuszy</li> </ol>

Źródło: [10]

Z uwagi na zgodność cech charakteryzujących TQM i modele doskonałości organizacyjnej czy też zasad, na jakich powinny opierać się normatywne systemy zarządzania [11, 20], można stosować je w konfiguracji sprzyjającej kształtowaniu kultury jakości w szkole wyższej.

Ponieważ TQM jako koncepcja zarządzania kojarzona jest ze sferą biznesu, celowość jej aplikacji w środowisku akademickim może wzbudzać obawy wiążące się z uruchomieniem bezwzględnych mechanizmów rynkowych. Trzeba więc podkreślić, że zastosowanie praktyk TQM w uczelniach wzbudza także częste kontrowersje w społecznościach akademickich na całym świecie, a korzyści z tą koncepcją związane bywają uważane za mało przekonujące. Nawijając do tych niekorzystnych zjawisk, J. Koch i J. Fisher zauważają, że problemem podstawowym jest powierzchowne traktowanie koncepcji TQM przez kierownictwo uczelni jako panaceum na wszelkie problemy organizacyjne. Niestety koncepcja ta jest często postrzegana jako podejście

mające wesprzeć doskonalenie również tych działań czy systemów, których z powodu ich naturalnych mankamentów nie da się ulepszyć tak, by ich efekty dostarczały odpowiednim interesariuszom oczekiwaną przez nich wartość [15]. Usprawnianie powinno bowiem, zgodnie ze zdrowym rozsądkiem, dotyczyć działań zaprojektowanych zgodnie z potrzebami odbiorców czy użytkowników („right things”). Chodzi tu przede wszystkim o szkodliwe regulacje prawne („centralne” i „lokalne”) ustalające zasady postępowania w uczelniach. To właśnie problemy z dostrzeżeniem i zrozumieniem tej prostej przecież zasady zarządzania jakością stanowią najczęstsze wyjaśnienie wspomnianych kontrowersji i niezasadnej krytyki koncepcji TQM.

Tradycyjna kultura instytucji akademickiej może z jednej strony wspierać pro jakościowe zmiany, a z drugiej strony stanowi przeszkodę we wdrażaniu TQM. W pierwszym przypadku należałoby, przede wszystkim, podkreślić korzystny wpływ znaczącego potencjału wszechstronnej wiedzy ukrytej



uniwersytetów i wiążące się z tym duże możliwości wprowadzania ważnych innowacji procesowych. Problemy mogą zaś wynikać m.in. z charakteru niewydolnych hierarchicznych struktur, małej sprawności decyzyjnej czy też wyraźnych podziałów w grupach pracowniczych i ich negatywnego wzajemnego nastawienia.

Żeby procesy zmian, bazujące na koncepcji TQM, powiodły się w szkołach wyższych, według M. Cruickshank [6], należy skoncentrować wysiłki na dwóch podstawowych kwestiach. Po pierwsze, fundamentalne znaczenie ma, w tym kontekście, odpowiednio przeprowadzona diagnoza kultury instytucji szkolnictwa wyższego oraz właściwie przygotowane wprowadzenie zmian w postawach, systemach wartości i przekonaniach kadry. Sceptyczne podejście pracowników uczelni można oczywiście przezwyciężyć dzięki odpowiedniemu transferowi wiedzy o TQM, wykazując korzystny wpływ tej koncepcji na różne obszary aktywności organizacyjnej. Kluczowy czynnik powodzenia wszelkich zmian – silne, zaangażowane przywództwo jest dlatego tak ważne, gdyż tylko taka postawa kierownictwa może wesprzeć budowanie zaufania wypierającego różnorakie obawy i brak wiary w powodzenie. Według M. Green [9], ukształtowanie kultury organizacyjnej w celu dokonania głębokiej i trwałej zmiany jest zadaniem długoterminowym. Nie należy w takim przypadku wyłącznie dążyć do zmiany elementów dysfunkcyjnych, ale także starannie wyodrębnić i zachować te pozytywne i funkcjonalne elementy istniejącej kultury, które tworzą wartość uczelni w jej otoczeniu.

Drugim, wymagającym szczególnej uwagi zagadnieniem, warunkującym powodzenie zmian opartych na TQM, wg M. Cruickshank [6], jest upowszechnienie wśród pracowników postrzegania uczelni jako systemu powiązanych ze sobą elementów – procesów i wykorzystywanych w nich zasobów. W ramach podejścia systemowego uczelnie powinny proaktywnie rozwijać samoocenę jako metodę zarządzania na poziomie instytucjonalnym i programowym, a także integrować narzucone formalnie inicjatywy zapewniania jakości w ramach strategicznych planów instytucji. Aspekt ten należy uznać także za element zmiany kulturowej, oznaczający konieczność identyfikacji dobrych praktyk dotyczących jakości, zapewnienie autentycznego przywiązania do jakości ze strony pracowników, zapewnienie przejrzystych mechanizmów rozliczalności, docenianie wkładu interesariuszy oraz inicjowanie działań doskonalących.

W tym miejscu należy zaznaczyć, że szczególną rolę w badaniach dotyczących wykorzystania koncepcji TQM w pro jakościowej transformacji polskiego systemu szkolnictwa wyższego odgrywają prace T. Wawaka [29, 30]. Autor ten zajmował się m.in. następującymi zagadnieniami:

- specyficzne cechy procesu zarządzania w szkole wyższej oraz współczesne trendy w zarządzaniu w szkolnictwie wyższym w Polsce,

- zależności pomiędzy zarządzaniem jakością i jakością zarządzania w uczelni,

- adaptacja na potrzeby uczelni fundamentalnych dla TQM zaleceń, określonych przez W. Deminga, adresowanych do kadry zarządzającej,

- propozycje rozwiązań związanych z często zmieniającymi się uwarunkowaniami prawnymi w odniesieniu do uczelni.

## Podsumowanie

Współczesne koncepcje dotyczące jakości oraz działań z nią związanych przyczyniają się do dynamizowania transformacji całego sektora usług publicznych i procesów społecznych.

Koniecznością staje się połączenie elementów Jakości 4.0, która jest odpowiedzią na wyzwania Przemysłu 4.0 [21], z działaniami skierowanymi na potrzeby społeczne. Efektem powinna być nowa generacja TQM oparta na pojęciu jakości zorientowanej społecznie (ang. Social Oriented Quality) i nawiązująca do określenia Społeczeństwo 5.0 [13].

Nowy paradygmat jakości w szkolnictwie wyższym powinien zatem opierać się na integracji współczesnych koncepcji zarządzania pro jakościowego z dążeniem do zapewnienia zrównoważonego rozwoju i jakości życia [22]. TQM oraz powiązane koncepcje i systemy zarządzania powinny więc elastycznie reagować na zmieniające się warunki, dowartościowując ich wymiar społeczny. Aby to zapewnić, konieczne – zdaniem autora – są następujące działania:

1. Zrewidowanie, uelastycznienie oferty uczelni. Kształcenie i badania naukowe powinny przynosić więcej niż obecnie korzyści społeczeństwu (trzecia misja). Projekty badawcze oraz mechanizmy stosowane w ocenie działalności badawczej powinny ewoluować od skupienia się na „grze w punkty”, w kierunku wskaźników związanych z wpływem na społeczeństwo, wsparciem lokalnego otoczenia gospodarczego, gospodarki regionu i całego kraju.

2. Tworzenie wartości z czynnym udziałem kluczowych interesariuszy. Studenci nie powinni być uważani za biernych klientów konsumujących wiedzę, ale za jej współtwórców. Kierownictwo powinno odpowiednio doceniać pracowników jako aktywnych uczestników doskonalenia procesów w uczelniach. Znaczącą rolę odgrywa w tym kontekście kultura jakości i związane z nią inicjatywy oddolne. Trzecią ważną grupą interesariuszy są organizacje gospodarcze, pełniące funkcje pracodawców oraz usługobiorców. Grupa ta także musi być aktywnie włączona w procesy projektowania programów kształcenia i badań naukowych.

3. Digitalizacja procesów uczelni. Przemysł 4.0 narzuca integrację osób, systemów i infrastruktury. Systemy informatyczne i komunikacyjne w uczelniach powinny – obok wspierania uczenia się online w formie otwartych kursów – sprzyjać

eliminacji marnotrawstwa i redukcji zmienności w procesach, co jest celem przedsięwzięć wykorzystujących TQM, Lean Management, Six Sigma i Lean Six Sigma.

4. Akcentowanie znaczenia zrównoważonego podejścia interdyscyplinarnego i podnoszenia jakości życia. Powszechne naciski na „produkcję nauki” w oderwaniu od korzyści praktycznych stanowią szkodliwy aspekt działalności szkół wyższych. Sprzyja to upowszechnianiu postaw oportunistycznych i cynicznych wobec stale aktualnych klasycznych misji uczelni.

Opierająca się na przedstawionych w tym artykule zasadach TQM kultura organizacji ukierunkowanej na jakość może być uniwersalną podstawą wszelkich pozytywnych zmian. Autor wyraża przekonanie, że kultura taka wprowadzana w szkołach wyższych najlepiej przyczyni się do jednoczenia i współpracy różnych grup bezpośrednio lub pośrednio związanych z uczelniami, stworzy nowe horyzonty i pozwoli osiągać tym organizacjom oczekiwane, coraz lepsze – w ujęciu społecznym – rezultaty.

#### Bibliografia

- [1] Asif Muhammad, Muhammad Usman Awan, Muhammad Khalid Khan, Niaz Ahmad. 2013. „A model for total quality management in higher education”. *Quality and Quantity* 47(4): 1883–1904.
- [2] Bayraktar Erkan, Ekrem Tatoglu, Selim Zaim. 2008. „An instrument for measuring the critical factors of TQM in Turkish higher education”. *Total Quality Management & Business Excellence* 19(6): 551–574.
- [3] *BS 7850-1:1992. Total quality management. Guide to management principles* (norma wycofana).
- [4] Burkhalter Bettye. 1996. „How can institutions of higher education achieve quality within the new economy?” *Total Quality Management* 7: 153–160.
- [5] Creswell John W. 2013. *Projektowanie badań naukowych*. Kraków: Wyd. UJ.
- [6] Cruickshank Mary. 2003. „Total Quality Management in the higher education sector: A literature review from an international and Australian perspective”. *TQM & Business Excellence* 14(10): 1159–1167.
- [7] Dahlgaard Jens Jorn, Kai Kristensen, Gopal Kanji. 2004. *Podstawy zarządzania jakością*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [8] Dahlgaard-Park Su Mi, Lidia Reyes, Chi-Kuang Chen. 2018. „The evolution and convergence of total quality management and management theories”. *Total Quality Management & Business Excellence* 29(9–10): 1108–1128.
- [9] Green Madeleine F. 1997. „Leadership and institutional change: A comparative view”. *Higher Education Management* 9: 135–146.
- [10] Grudowski Piotr. 2020. *Perspektywa jakości w szkolnictwie wyższym. O modelu QualHE*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- [11] *ISO 21001:2018. Educational organizations. Management systems for educational organizations. Requirements with guidance for use*. Geneva, Switzerland: ISO.
- [12] James Vicky, James Lloyd. 1998. „Higher education and total quality management”. *Total Quality Management* 9: 659–668.
- [13] Japan Business Federation. 2016. *Toward realization of the new economy and society: Reform of the economy and society by the deepening of ‘Society 5.0’*. Keidanren Policy and Action, 19 Apr. [http://www.keidanren.or.jp/en/policy/2016/029\\_outline.pdf](http://www.keidanren.or.jp/en/policy/2016/029_outline.pdf).
- [14] Kanji Gopal, Abdul Malek. 1999. „Total quality management in UK higher education institutions”. *Total Quality Management* 10(1): 129–153.
- [15] Koch James V., James L. Fisher. 1998. „Higher education and total quality management”. *Total Quality Management* (9): 659–668.
- [16] Łańcucki Jerzy (red.). 2006. *Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- [17] Laurett Rozelia, Luis Mendes. 2019. „EFQM model’s application in the context of higher education: A systematic review of the literature and agenda for future research”. *International Journal of Quality & Reliability Management* 36(2): 257–285.
- [18] Oakland John. 2011. „Leadership and policy deployment: The backbone of TQM”. *Total Quality Management & Business Excellence* 22(5): 517–534.
- [19] Owlia Mohammad S., Elaine M. Aspinwall. 1996. „A framework for the dimensions of quality in higher education”. *Quality Assurance in Education* 4(2): 12–20.
- [20] *PN-EN ISO 9001: 2015. Systemy zarządzania jakością. Wymagania* Warszawa: PKN.
- [21] Radziwill Nicole. 2018. „Let’s get digital: The many ways the fourth industrial revolution is reshaping the way we think about quality”. *Quality Progress* (October): 24–29.
- [22] *Reinventing higher education. Toward participatory and sustainable development*. 2008. Bangkok: UNESCO.
- [23] Ruben Brent D. 1995. *Quality in higher education*. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.
- [24] Saunders Ian W., Michael Walker. 1991. „TQM in tertiary education”. *The International Journal of Quality & Reliability Management* 8(5): 91–103.
- [25] Stuelpnagel Thomas R. 1989. „Total Quality Management in business – and academia”. *Business Forum* 14(1): 4–9.
- [26] Tang Kim H., Mohamed Zairi. 1998. „Benchmarking quality implementation in a service context: A comparative analysis of financial services and institutions of higher education, cz. III”. *Total Quality Management* 9(8): 669–679.
- [27] Trapitsin Sergey, Olga Krokinskaya, Victor Timchenko. 2015. „Efficiency and quality of university’s performance: Faculty opinion”. *International Journal for Quality Research* 9(3): 435–454.
- [28] Vazzana Gary S., Janet K. Winter. 1997. „Can TQM fill a gap in higher education?” *Journal of Education for Business* 72(5): 313–316.
- [29] Wawak Tadeusz. 2012. *Jakość zarządzania w szkołach wyższych*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- [30] Wawak Tadeusz. 2019. *Doskonalenie jakości zarządzania w szkołach wyższych*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.